

**DISEÑO DE PROCESO DE MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROYECTOS PARA
LA EMPRESA ORGANIZACIÓN AXON 360 SAS**



AUTOR

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
ESPECILIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

Director:

GUILLERMO ROA RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA POSGRADO EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

BOGOTÁ, julio 09 de 2018

DISEÑO DE PROCESO DE MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROYECTOS PARA LA EMPRESA ORGANIZACIÓN AXON 360 SAS

AUTOR

MARYORY MARIA DUARTE HERRERA

INGENIERA DE SISTEMAS

U1301391@unimilitar.edu.co

Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia Integral de Proyectos

DIRECTOR

Ing. Guillermo Roa Rodríguez, MSc

Ingeniero en Mecatrónica - Universidad Militar Nueva Granada

Especialista en Gerencia de proyectos de la Universidad Nueva Granada

Magíster en Ingeniería Mecatrónica de la Universidad Nueva Granada

PRINCE2 Foundation Certificate in Project Management

Professional Scrum Master PSM I

Coordinador Especialización en Gerencia Integral de Proyectos y Maestría

en Gerencia de Proyectos de la Universidad Militar Nueva Granada

guillermo.roa@unimilitar.edu.co; ingeniería.giproyectos@unimilitar.edu.co



**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
JUNIO 2018**

DISEÑO DE PROCESO DE MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROYECTOS PARA LA EMPRESA ORGANIZACIÓN AXON 360 SAS

DESIGN THE PROCESS OF MONITORING AND CONTROL OF THE PROJECTS IN THE COMPANY ORGANIZACIÓN AXON360 SAS

Maryory María Duarte Herrera
Ingeniero de Sistemas
Bogotá, Colombia u1301391@unimilitar.edu.co

RESUMEN

Durante el desarrollo del presente trabajo se realizó un análisis del manejo de los proyectos que la empresa Organización AXON360 SAS ha ejecutado; empresa dedicada desde el año 1992 a la ejecución de proyectos de las diferentes unidades de negocio que manejan en su estructura organizacional; arrojando como resultado el cierre de los proyectos fuera de los tiempos, retrasos operativos, sobrecostos entre otros; para lograr el mejoramiento de los proyectos que se ejecutan se propone realizar diseño de procesos de monitoreo y control de los proyectos; con el objetivo de realizar una trazabilidad de toda la información actualizada del avance de los proyectos con respecto a los objetivos y alcance planteado, nos permite la toma de decisiones de manera oportuna, la generación de mayor utilidad en los proyectos al mitigar los riesgos y las desviaciones, y éxito de los anteriores, con el monitoreo y control se obtiene una buena gestión del alcance, tiempo, costo y calidad. Teniendo en cuenta lo anterior se define los paquetes de trabajo, entregables, actividades, recursos y presupuesto que se debe manejar para obtener como resultado el proceso de monitoreo y control de proyectos para la compañía.

Palabras Clave: Procesos, Monitoreo, Presupuesto, Entregables, Paquete de trabajo, Sobrecostos, Diseño, Cronograma, Gestión, Alcance, procedimientos, supervisión

ABSTRACT

During the development of this work an analysis of the management of the projects that the company Organization AXON360 SAS has executed was carried out; company dedicated since 1992 to the execution of projects of the different business units that manage in their organizational structure; resulting in the closing of projects outside of time, operational delays, cost overruns among others; to achieve the improvement of

the projects that are executed, it is proposed to design the monitoring and control processes of the projects; with the objective of having up-to-date information about the progress of the projects with respect to the objectives and scope proposed, allowing timely decision-making, generating greater utility in the projects by mitigating the risks and deviations, and success of the previous, with monitoring and control you get a good management of the scope, time, cost and quality. Taking into account the above, the work packages, deliverables, activities, resources and budget that must be managed are defined in order to obtain as a result the monitoring and control process of projects for the company.

Keywords: Processes, Monitoring, Budget, Deliverables, Work package, Cost overruns, Design, Schedule, Management, Scope, procedures, supervision.

INTRODUCCIÓN

Un equipo de ingenieros en 1992 observó vacíos en las grandes corporaciones y empresas del orden internacional, nacional y local, de naturaleza pública y privada por la mentalidad de los individuos que buscaban el bien particular lejos del bien común.

Comenzaron asesorando a las empresas; luego interviniendo los procesos de las mismas y finalmente ejecutando.

En 1993, fundaron la empresa División de Ingeniería Asociada, DÍA Ltda. Teniendo como su activo y negocio la gestión del conocimiento de Proyectos y su ejecución.

Iniciaron su estructura organizacional con la Unidad de Negocio de Consultoría y posteriormente la Unidad de Ingeniería de manera profesional, basada en los estándares, técnicas, disciplinas y conceptos del PMI, para administrar correctamente proyectos.

Nació en el 2007 la Unidad de Organización de Eventos certificados como Operadores profesionales de Congresos Ferias y Convenciones a través de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Luego organizaron la Unidad de Logística que incluye cooperación, agenciamiento y permanente innovación en nuevas técnicas y metodología de operación, por último, se conformó la Unidad de Media, con una visión que no existía en el mercado, un espacio de alta tecnología en el cual los usuarios o clientes pueden contar con los recursos tecnológicos para difundir contenidos en Internet.

En los últimos tiempos desde la unidad de negocio de ingeniería no se han cerrado los proyectos con los tiempos y los resultados esperados, sino que por el contrario se han generado y presentado retrasos operativos que reflejan en algunos casos sobre costos deteriorando el margen productivo que se tenía estimado al inicio de los proyectos.

Teniendo en cuenta que en la actualidad se generan actas de actividades, estas no permiten que se vea y se analice de forma precisa los tiempos transcurridos y faltantes,

ocasionando incertidumbre y bajo control en los costos ejecutados contra los proyectados.

Aun teniendo implementado el seguimiento de los proyectos por medio de un comité de forma regular o periódica, y al no contar con herramientas, procedimientos precisos es complejo hacer seguimiento sistemático a los proyectos en todas sus fases, y medir la eficacia de los tiempos. Por esta razón se dificulta determinar exactamente cuándo un proyecto está bien encaminado y cuándo es necesario introducir cambios. El monitoreo y control en su base sirve para modificar las intervenciones y determinar la calidad de las actividades que se realizan.

Se estima el planteamiento de las siguientes posibles soluciones que mejorarían los tiempos y costos de los proyectos a nivel general, dentro de las opciones que se trabajaron tenemos las siguientes Opción 0) reestructurar la Unidad de Negocios de Ingeniería que es el origen de las propuestas técnicas y económicas; opción 1) Creación de un proceso de monitoreo y control de proyectos que permita ejecutar un seguimiento eficiente y eficaz a los proyectos; opción 2) Participar únicamente en el mismo tipo y clase de proyectos con los que se tenga experiencia y medición y; Opción 3) No hacer nada.

Posteriormente, por medio de la Matriz Pugh se realizó una comparación de las posibles soluciones que nos ayudarían a tomar decisiones para la creación del proceso de monitoreo y control del proyecto; se hace necesario revisar cuál de las opciones propuestas es la mejor en comparación con la situación actual, consecutivamente se calificó mediante la matriz siguiendo los siguientes puntajes: cuando hay mayor beneficio en el factor evaluado el puntaje = 1, si no hay variación = 0 y si es peor = -1.

Tabla 1. Matriz Pugh para toma de decisiones

		OPCIONES			
		0	1	2	3
FACTORES	Resultado a Corto Plazo	-1	1	0	-1
	Reducción de Gastos	0	1	0	-1
	Reducción de Riesgos	1	1	-1	-1
	Cumplimiento de los entregables	1	1	-1	-1
	Mejor Calidad de los Entregables	0	0	0	0
	TOTAL	1	4	-2	-4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Opciones

OPCIONES	Resultado a Corto Plazo	Reducción de Gastos	Reducción de Riesgos	Cumplimiento de los entregables	Mejor Calidad de los Entregables
Opción 0. Reestructurar la Unidad de Negocios de Ingeniería que es el origen de las propuestas técnicas y económicas.	El reestructurar la unidad no garantiza la mejora en la ejecución de los proyectos.	Reestructurando la unidad se mantienen los gastos, ya se debe reorganizar al personal que se requiere.	Reestructurando la unidad se va obtener una reducción de los riesgos, teniendo en cuenta que se organizara el mejor equipos con funciones definidas.	Reestructurando la unidad los entregables se realizarán en los tiempos óptimos.	Reestructurando la unidad no se afecta la calidad de los entregables.
Opción 1. Creación de un proceso de monitoreo y control de proyectos que permita ejecutar un seguimiento eficiente y eficaz a los proyectos	Se verán los resultados de manera oportuna por tener un proceso que permita generar un monitoreo y control de proyectos.	Creando el proceso se obtiene una mejora en la reducción de los gastos desde la planeación del proyecto, porque se tiene un control de manera eficiente y eficaz.	Creando el proceso se reducen los riesgos del proyecto, debido al seguimiento continuo del proyecto para permitir la toma de decisiones de manera oportuna.	Creando el proceso se mejora el cumplimiento de los entregables debido al control oportuno del proyecto.	Creando el proceso la calidad de los entregables se mantiene.
Opción 2. Participar únicamente en el mismo tipo y clase de proyectos con los que se tenga experiencia y medición.	Participando en los proyectos con que se cuenta experiencia no se verán reflejados cambios a corto plazo, porque la ejecución de los proyectos sigue en continuidad.	Participando en los proyectos con que se cuenta experiencia no se mejoran ya que se continua la ejecución de los proyectos sin un control y seguimiento adecuado.	Participando en los proyectos con que se cuenta experiencia no se mitigan los riesgos, pueden aumentar por la falta de seguimiento y control y una ejecución de la misma forma.	Participando en los proyectos con que se cuenta experiencia se pueden ver afectados por la falta de un seguimiento y control, y se incurren en las fallas presentadas en proyectos anteriores.	Participando en los proyectos con que se cuenta experiencia se mantiene.

Opción 3. No hacer nada.	Se mantienen los resultados al plazo a largo.	Se mantienen los gastos de los proyectos como se ejecutan.	Se mantienen los riesgos de ejecución de los proyectos generando retrasos y	Se mantienen los entregables con posibles riesgos de incumplimiento.	Se mantienen la calidad de los entregables con posibles incumplimientos.
			problemas en los cierres.		

Fuente: Elaboración propia

Mediante el proceso anteriormente explicado, se logró determinar como mejor elección la mejor opción la 1) Creación de un proceso de monitoreo y control de proyectos que permita ejecutar un seguimiento eficiente y eficaz a los proyectos, en donde se definirían nuevos lineamientos que nos ayuden a listar los requisitos mínimos que son necesarios desde el inicio. Adicionalmente, se podrá plantear un seguimiento oportuno en el cual se tendrá más control, oportunidad de tomar decisiones de manera oportuna con el fin de mejorar las entregas y cierre de los proyectos; que no se presenten desviaciones o variaciones en la ejecución de los proyectos. Obteniendo como salida la creación de un proceso de monitoreo y control de proyectos que permita ejecutar un seguimiento eficiente y eficaz; permitiendo tener la información en tiempo real del status de los proyectos.

Dentro de los beneficios del proyecto que obtendremos son los siguientes: Información actualizada del avance del proyecto con respecto a los objetivos y alcance planteado, la toma de decisiones de manera oportuna, generación de mayor utilidad en los proyectos al mitigar los riesgos y las desviaciones, éxito del proyecto, teniendo en cuenta que con el monitoreo y control se obtiene una buena gestión del alcance, tiempo, costo, calidad. Adicionalmente como contra-beneficios del proyecto se obtienen los siguientes: inversión de un equipo humano especializado para la construcción del proceso de monitoreo y control, resistencia del personal interno por la generación de nuevas tareas, actividades y cambio, ejecución de los proyectos con más días de lo experimentado previamente, generación de una carga adicional a nivel administrativo dado que se va a requerir nuevo personal para la gestión del control, seguimiento y monitoreo de los proyectos, entre otros.

El proyecto es factible ya que para su implementación y puesta en marcha se requiere de la elaboración del proceso y de un equipo de trabajo especializado que tenga participación en la ejecución de los proyectos, este proyecto depende de la Gerencia de Organización AXON360 SAS.

Con relación a su viabilidad, como primera medida se determinan los costos del proyecto, los cuales se reflejan en los salarios determinados para el equipo trabajo que se seleccione para el desarrollo, seguimiento y control del proceso, así mismo en la dedicación de los tiempos para realizar las capacitaciones al personal. El resultado económico para el desarrollo del proyecto se podrá medir cuando se haga el análisis de ejecución, se calculen los tiempos de desarrollo, el equipo de trabajo necesario y

se implemente la solución dado que el objetivo es mejorar los tiempos y la rentabilidad de los proyectos.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

De acuerdo a los estándares y lineamientos del PMI, desarrollados para realizar actividades que nos permiten seguir unos pasos para lograr los objetivos de los proyectos, en el presente trabajo encontraremos las diferentes gestiones del conocimiento, teniendo en cuenta que todas hacen parte integral del proceso de monitoreo y control de los proyectos, a continuación, se detallan:

Gestión del alcance: Es un componente importante del plan para la dirección del proyecto donde se define, como será desarrollado, monitoreado, controlado y verificado el alcance, para esto se deben elaborar un enunciado detallado del alcance del Proyecto, establecer los roles y responsabilidades sobre el Alcance del Proyecto, creación de la EDT/WBS, cómo se obtendrá la aceptación formal de los entregables del proyecto, el proceso para controlar cómo se procesarán las solicitudes de cambio relativas al enunciado del alcance detallado del proyecto (Proceso de Realizar el Control Integrado de Cambios), entre otros [1].

Gestión de Cronograma: Este apartado nos permite la planificación de diferentes actividades que son de suma importancia para el proyecto tales como la definición y la secuencia de actividades que se debe realizar, estimar la duración de las actividades a desarrollar durante el ciclo del proyecto, proporcionando un plan detallado que representa el modo y el momento en el que el proyecto entregará los productos o servicios.

Gestión de costos del proyecto: Es el área del proyecto donde se describen los procesos requeridos para asegurar la ejecución total de proyecto dentro de presupuesto aprobado, esta consiste en la planificación de los recursos, estimando los costos, realizando una preparación de los presupuestos y el control que se debe llevar para lograr un éxito en lo ejecutado vs lo presupuestado; de acuerdo con lo anterior el proceso de monitoreo y control objetivo de este trabajo tienen una relación muy importante porque se debe realizar un correcto seguimiento y control de los costos para lograr una buena ejecución.[1]

Gestión de recursos: Dentro de este proceso se realiza una identificación de los recursos que se requiere para el proyecto, permitiendo adquirir y gestionarlos para la finalización exitosa del proyecto. De igual manera nos permite planificar, estimar, adquirir, desarrollar, dirigir y controlar los recursos a través de la asignación de roles y responsabilidades, desarrollo de indicadores de gestión, que nos permitan la toma de decisiones, entre otras.

Los proyectos son esfuerzos que se llevan a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y tiene la característica de ser naturalmente temporal, es decir, que

tiene un inicio y un final establecidos, y que el final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto .[1]

Es importante resaltar esta definición teniendo en cuenta que para una correcta ejecución de los proyectos y alcanzar los objetivos planteados se debe manejar el monitoreo; actividad que se realiza a lo largo de proyecto; el cual consiste en la recopilación, medición y evaluación de las medidas y tendencias que permiten efectuar mejoras a los procesos; dicha actividad al realizarla de manera continua le permite al equipo de proyecto conocer el estado del proyecto e identificar las áreas que requieren una mayor atención dentro de la ejecución y el control incluye las determinaciones preventivas y/o correctivas, o las modificaciones de los planes de acción y el seguimiento de los mismos para lograr determinar si las acciones planteadas permitieron resolver las variaciones o problemas que se presenta durante la ejecución de los proyectos; ya que dentro de este grupo de proceso se trabajan diversas actividades que están relacionadas con las áreas del conocimiento que se maneja dentro de la ejecución de los proyectos y que nos permiten tener información de manera oportuna acerca de manejo de control de cambios, validación del alcance, control del cronograma, control de los costos, control a la calidad de los entregables, control de los recursos asignados, monitoreo de las comunicaciones que generan, monitoreo de los riesgos asociados al proyecto, control de las adquisiciones que se requieren y control permanente de los interesados del proyecto. [1]

El proceso de control del proyecto consiste en recabar con regularidad datos sobre el desempeño del proyecto, comparar el desempeño real con el planeado, y emprender de inmediato acciones correctivas en caso de que el desempeño real esté rezagado con respecto al planeado. Este proceso debe ocurrir con frecuencia a lo largo del proyecto. La entrega periódica de reportes debe establecerse para comparar el avance real con el avance planeado. La periodicidad de la entrega puede ser diario, semanal, quincenal o mensual, dependiendo de la complejidad o duración global del proyecto. Si se espera que un proyecto tenga una duración global de un mes, la periodicidad de la entrega de reportes podría ser tan breve como un día. Por otra parte, si se espera que un proyecto dure cinco años, los reportes se podrían entregar cada mes. [2]

El proceso de monitoreo y control de los proyectos para la empresa es muy importante teniendo en cuenta que uno de los beneficios claves de este proceso es permitirles a los interesados comprender el estado actual de los proyectos, reconocer las medidas adoptadas para abordar los problemas que se presenten y obtener una fotografía del estado de los proyectos a lo largo del tiempo. [1]

El proceso de monitoreo y control de los proyectos se ocupa de comparar el desempeño real de los proyectos con respecto a los planes de dirección de los proyectos de la empresa; se encarga de evaluar el desempeño para determinar las necesidades donde se deben implementar acciones correctivas y preventivas, verificación del estado de los riesgos asociados a los proyectos, mantener información

dentro del proyecto de manera precisa y oportuna, la información necesaria para la presentación de informes de los proyectos, la proporción de pronósticos acerca de los costos y cronograma de los proyectos, monitorear el control de cambios que se generan durante la ejecución de los proyectos, aseguramiento que proyecto permanezca alineado con las necesidades del negocio [3].

Teniendo en cuenta que para lograr el resultado deseado en un proyecto y la satisfacción del cliente se debe efectuar un seguimiento durante todo el desarrollo del proyecto; es preciso llevar un control de las actividades que se realizan en el proyecto, de los recursos necesarios para llevar a cabo su ejecución, así como todos los componentes necesarios para que el proyecto se desarrolle adecuadamente y no se desvíe del cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente. Como consecuencia de este control será posible conocer en todo momento qué problemas se producen a fin de resolverlos o aminorarlos de manera inmediata.

El seguimiento de las actividades del proyecto equivale a un 95% de su progreso, pues permiten medir la verdadera situación del proyecto, y, por consiguiente, el avance real del mismo. La supervisión de las actividades incluye la recopilación, medición y difusión de información sobre el rendimiento, así como la evaluación de las mediciones y tendencias para llevar a cabo las mejoras del proceso. Esta supervisión continua le proporciona al equipo de dirección del proyecto una idea acerca del estado del proyecto e identifica cualquier área que necesite más atención.

El análisis de un proyecto durante y después de la terminación se utiliza para obtener las lecciones aprendidas para futuros proyectos. La planeación es un buen momento para mirar estos análisis de sucesos pasados e incorporar las lecciones en el próximo proyecto. [4]

La metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo se estructuró de acuerdo a los lineamientos guía que se encuentran en el PMBOK, permitiendo definir los paquetes de trabajo, entregables y los planes de planes que se debemos entregar para lograr el cumplimiento del objetivo de este trabajando, siendo el objetivo general Diseñar los procedimientos de monitoreo y control de los proyectos en la empresa Organización AXON360 SAS, y como objetivos específicos la realización de un informe de análisis de los procesos actuales de la compañía y lograr la identificación de las falencias y seguido de esto la definición de los requerimiento para el planteamiento del proceso de monitoreo.

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

En la realización del trabajo se obtuvieron los siguientes resultados, donde se explica de manera individual cada uno de los objetivos del proceso de monitoreo y control de los proyectos de la empresa.

2.1. Proceso actual de monitoreo y control de los proyectos

Las actividades que se realiza en el monitoreo y control de los proyectos se realizan de la siguiente manera como se puede apreciar en el gráfico a continuación: 1. El líder

de Proyecto para la elaboración del Informe de seguimiento, debe realizar una la revisión de todas las actividades planeadas de manera semanal, realiza una verificación de alcance del proyecto vs la ejecución y el cronograma de trabajo, para la realización del informe de seguimiento y control. Como objetivo del informe es la comunicación, avance del proyecto, informar de las incidencias y riesgos encontrados, proponer un plan de acciones a realizar para el próximo periodo de seguimiento, Comunicar la relación de entregables y cambios que deban ser aprobados, resaltar modificaciones en el alcance o peticiones de cambio. 2. El Gerente de Proyecto realiza la convocatoria a los diferentes miembros del comité de seguimiento para la celebración de la reunión; se enviará vía mail a los miembros del comité en el que adjuntará el informe de seguimiento elaborado y la agenda de reunión correspondiente, con el objetivo de que los miembros puedan remitir las modificaciones que estimen oportunas. 3. El Gerente del Proyecto realizará el acta de reunión de seguimiento celebrada y realizará los ajustes solicitados del informe de seguimiento de acuerdo a los comentarios contribuidos durante la ejecución de la reunión; el objetivo dejar mediante el acta los compromisos, temas pendientes y futuros comentarios que se deben tener en cuenta durante la reunión; este documento se incorporará en el repositorio documental. 4. Los asistentes a la reunión de seguimiento realizan la revisión de la respectiva acta para dejar organizado el documento con las firmas pertinentes en el repositorio. 5. Finalizada la reunión se realiza el envío del acta para revisión y aprobación todos los interesados del proyecto. 6. Una vez realizado los ajustes del informe de seguimiento de acuerdo con los ajustes y comentarios solicitados en el comité se proceden con el envío para la revisión por el comité de seguimiento. 7. Se realiza la aprobación del acta e informe de seguimiento por parte del comité; dichos documentos deben quedar en el repositorio documental.

Ilustración 1. EDT/WBS del proyecto

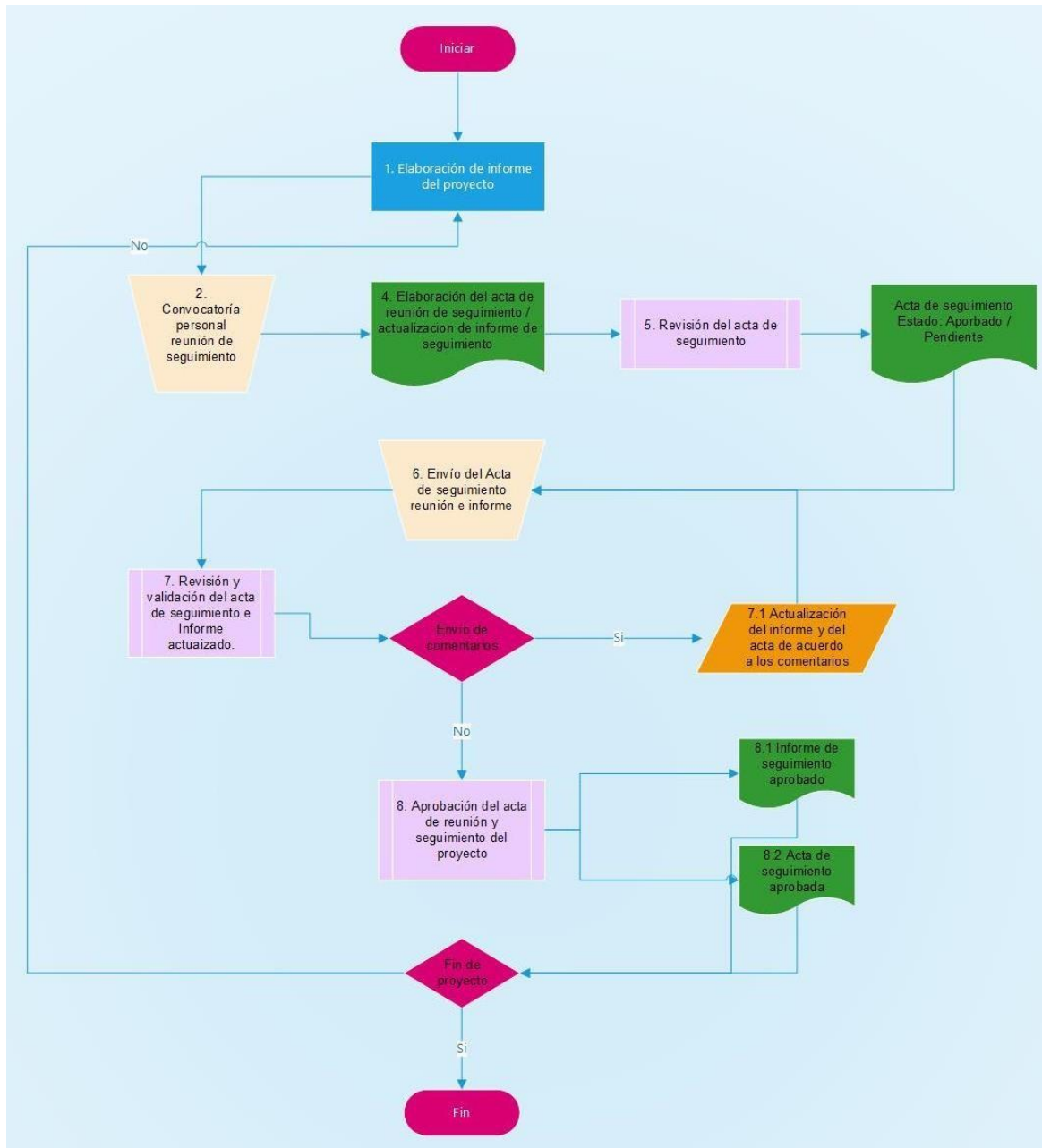


Ilustración 1. Diagrama de Flujo de proceso – elaboración propia.

2.2. Falencias del proceso actual de monitoreo y control de los proyectos.

Como falencias del proceso actual de monitoreo y control de los proyectos de la empresa, una vez realizado el flujo de trabajo; se logró evidenciar el no manejo de formatos estandarizados para el monitoreo y control; no se cuenta con información de manera eficiente y ordena de los proyectos; la finalización de los proyectos se encuentra por fuera de los tiempos de trabajo; altas variaciones o modificaciones

continuas en los alcances de los proyectos debido a fallas en la estructuración y pobre definición de los requerimientos y por último reprocesos, atrasos e inconvenientes en el cierre de los proyectos, debido a los cambios que se generan durante su ejecución.

2.3. Requerimientos del proceso de monitoreo y control de los proyectos.

Luego de la realización del proceso actual de monitoreo y control de los proyectos de la empresa, se logra evidenciar que en la realización del proceso no se realizan todas las actividades que hacen parte de dicho proceso, para lograr de esta manera el manejo de la información de manera oportuna, eficiente y ordenada de cada uno de los proyectos de la organización; adicional a lo anterior dicho proceso no realiza de manera minuciosa y continuo en las diferentes unidades de negocio con los que cuenta la compañía. Dicho proceso se realiza a juicio del encargado del proyecto, utilizando los formatos, la presentación de informes de una manera no estandarizada.

Teniendo en cuenta lo anterior la compañía no cuenta con información de los proyectos de manera oportuna para la toma de decisiones de acuerdo a los estados de cada proyecto.

2.4. Diseño del procedimiento del proceso de monitoreo y control de los proyectos.

2.4.1. Gestión del alcance del proceso de monitoreo y control de los proyectos

El presente apartado se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto, para completar el proyecto con éxito. Los procesos de Gestión del Alcance del proyecto son: a) Planificar la gestión del alcance, en donde se creó un plan de gestión del alcance documentando cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto y del producto; b) Recopilar Requisitos en donde se determinó, documentó y gestionó las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto; c) Definir el Alcance donde se desarrolló una descripción detallada del proyecto y del producto; d) Crear la EDT/WBS del proyecto; e) Validar el Alcance siendo éste el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado y f) Controlar el Alcance donde se monitoreará el estado del proyecto y del alcance del producto, y de gestionar cambios a la línea base del alcance.

2.4.1.1. Diseño de Paquetes de trabajo y entregables

Para el cumplimiento del proyecto se desarrollaron 4 paquetes de trabajo, que recopilan las diferentes actividades que se deben realizar para obtener el objetivo de este trabajo:

Recepción del proyecto, en esta etapa de proceso se realiza una recepción de toda la información necesaria del proyecto a la cual fue designado el experto, con el objetivo de lograr un correcto entendimiento de los requerimientos, alcance, factores ambientales de la compañía, los activos, entre otros.

Ejecución de los proyectos; durante esta etapa se realiza una serie de actividades que le permiten al líder del proyecto revisar el plan para la dirección del proyecto, revisión de los entregables, revisar la línea base del alcance, realizar control al alcance de los proyectos, revisar requisitos, revisar la configuración inicial, revisar la línea base para el desempeño, realizar actas de seguimiento, entre otros.

Avance de los proyectos en esta etapa se realizan revisiones periódicas a las actividades del cronograma, la duración, control de la ruta crítica del proyecto, realizar informes del pronóstico de las actividades, desviaciones que se puedan presentar, revisión de la matriz RACI, la participación continua de los comités de comunicaciones, revisar la matriz de los riesgos, elaborar planes de mitigación, entre otras.

Seguimiento de los proyectos; durante la ejecución de esta etapa se realizan diferentes actividades de suma importancia para un correcto monitoreo y control de proyectos, teniendo en cuenta que se realizan actividades como la revisión de los KPIS, ANS de los proyectos, las adquisiciones, línea base de los costos, recursos asignados a los proyectos, y las métricas de calidad de los entregables.

Importante resaltar que el grupo del proceso de monitoreo y control está compuesto por aquellos procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. Monitorear es recolectar datos de desempeño del proyecto, producir medidas de desempeño e informar y difundir la información sobre el desempeño. Controlar es comparar el desempeño real con el desempeño planificado, analizar las variaciones, evaluar las tendencias para realizar mejoras en los procesos, evaluar las alternativas posibles y recomendar las acciones correctivas apropiadas según sea necesario. El beneficio clave de este Grupo de Procesos radica en que el desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares, a partir de eventos apropiados o cuando ocurren condiciones de excepción a fin de identificar y corregir variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto. [3]

EDT del proyecto

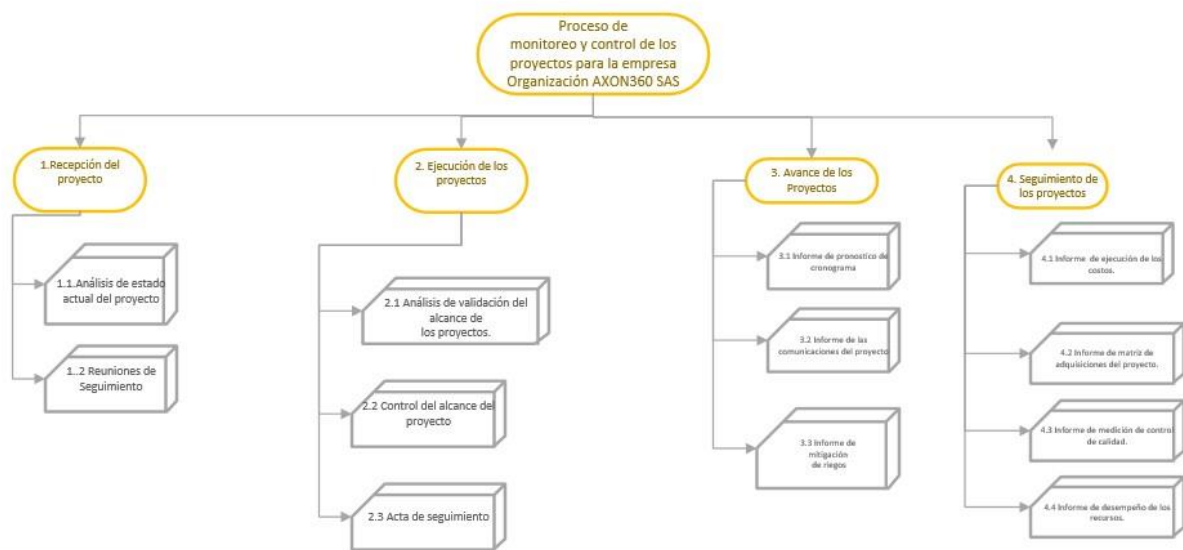


Ilustración No 2. EDT/WBS del proyecto- Fuente: Elaboración Propia

2.4.2. Gestión del tiempo.

Para la gestión de tiempo se definieron las actividades que se deben realizar y los entregables de cada paquete, estimación de los tiempos y duración de cada actividad.

2.4.2.1 Actividades proceso de monitoreo y control de los proyectos-

De acuerdo con el PMBOK, la definición de las actividades es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que descompone los paquetes de trabajo en actividades del cronograma que proporcionan una base para la estimación, programación, ejecución, monitoreo y control del trabajo del proyecto.

Las actividades que se debe realizar para el proceso de monitoreo y control de los proyectos se definieron con base en la importancia que cada una de ellas aporta en la construcción del proceso, siendo la principal la realización del diagnóstico y factibilidad ya que su objetivo principal es la realización de un análisis detallado donde se puede percibir las falencias, debilidades y fallas con las que se cuenta; permitiendo la toma de decisiones y la viabilidad de realizar el proceso de monitoreo y control de los proyectos; debido a que la empresa actualmente no cuenta con ningún proceso estandarizado para el monitoreo y control de los proyectos; una vez realizado este análisis se desarrolla el diseño del proceso donde se hace una investigación documental de los formatos, actas y demás documento que se utilicen para la ejecución de los proyectos de todas las áreas involucradas para dar inicio al diseño del proceso y establecer los tableros de control que nos permite obtener información de manera precisa. Una vez realizado los puntos anteriores con la información recolectada y el análisis se definen la constitución del proceso que requiere para el monitoreo y control de los proyectos proceso la cual plantea: “Monitorear y Controlar

el Trabajo del Proyecto es el proceso de dar seguimiento, revisar e informar el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite a los interesados comprender el estado actual del proyecto, las medidas adoptadas y las proyecciones del presupuesto, el cronograma y el alcance” [3]. La gerencia de proyecto es una de las partes más importantes en la documentación de un proyecto, ya que en cada uno de sus planes se registrará las relaciones dentro y fuera de la organizaciones en términos de la triple restricción como lo es Alcance, Tiempo y Costos, seguido de Calidad, la cual después de la triple restricción es el tema más importante, luego se determinó el plan de Recursos Humanos, el cual va de la mano con Comunicaciones y cómo éstas se realizarán, posteriormente se realizó el Plan de Gestión de Riesgos dentro del proyecto y sus planes de contingencia en caso de que se materialicen, el plan de Adquisiciones y finalmente el Plan de Interesados del proyecto.

EDT	ACTIVIDADES DEL PROCESO
	DISEÑO DE PROCESO DE MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROYECTOS PARA LA EMPRESA ORGANIZACIÓN AXON 360 SAS
1	Recepción del proyecto
2	Ejecución de los proyectos
3	Avance de los proyectos
4	Seguimiento de los Proyectos

Tabla 3. Definición de los paquetes de trabajo del proyecto – Fuente Elaboración Propia

A lo largo de la presente sección se mostrarán los paquetes de trabajo desglosados por sus tareas y actividades respectivas, para llegar a cabalidad con el presente trabajo de grado. Para dar inicio al proyecto, actualmente se realiza un encuentro con los proveedores, empleados y clientes en donde se ordenan aspectos como la planeación, reestructuración o alineación de objetivos o ideas iniciales, además de mitigar la incertidumbre y visualizar lo realmente lo que es el desarrollo del proyecto, se puede decir que en estos encuentros, la clave es mantener informados a las parte interesadas acerca del producto en cuestión, esta actividad se le llama reunión de inicio o arranque.

EDT	Nombre de tarea
	DISEÑO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROYECTOS PARA LA EMPRESA ORGANIZACIÓN AXON 360 SAS
	Inicio del Proyecto

Tabla 3. Actividad inicial del proyecto - Elaboración propia

El primer paquete de trabajo, es la recepción del proyecto donde nos permite obtener toda la documentación integral del proyecto con el objetivo de tener un panorama de la situación actual, permitiendo obtener un reconocimiento de los desempeños, la visibilidad y los pronósticos de los proyectos.

Proceso de Monitoreo y Control	
EDT	
1	Recepción del proyecto
1.1	Análisis de la información del estado actual del proyecto
	Obtención de los documentos del proyecto
	Validación del alcance del proyecto
	Revisión de los factores ambientales de la empresa
	Revisión de los activos de los procesos de la empresa
1.2	Reunión de seguimiento del proyecto
	Acta de seguimiento del proyecto

Tabla 4. Actividades primer paquete de trabajo – Fuente: Elaboración propia

Continuando con el segundo paquete de trabajo, ejecución de los proyectos donde permite realizar un análisis de validación del Alcance siendo este un proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto, siendo este un objetivo primordial del proceso de aceptación y aumenta la probabilidad de que el producto, servicio o resultado final sea aceptado mediante la validación de cada entregable individual. Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario. análisis del alcance de los proyectos, realizar documentos de control de cambios y las actas de seguimiento de los avances que se realicen en cada proyecto.

Proceso de Monitoreo y Control	
EDT	
2.	Ejecución de los proyectos
2.1	Análisis de validación del Alcance de los proyectos
	Revisión del plan para la dirección de proyecto
	Revisión de los entregables del proyecto
	Revisión de la línea base del alcance
	Entrega de acta de seguimiento
2.2	Control del alcance del proyecto
	Revisión de los requisitos del proyecto
	Revisión de la configuración

	Revisión de la línea base para el desempeño del proyecto
	Entrega del documento de control de cambios
	Documento con las actualizaciones al plan de dirección.
2.3	Realizar documento de control de cambios
	Acta de seguimiento
	Realización de acta de seguimiento del comité.

Tabla 5. Actividades segundo paquete de trabajo - Fuente: Elaboración propia

En el tercer paquete de trabajo se tiene 3 se realiza el avance de los proyectos, donde permite obtener informes de control del cronograma, control de las comunicaciones que se realizan durante la ejecución del proyecto, realizar un monitoreo y seguimientos de los riesgos que se identifiquen durante la ejecución de los proyectos.

EDT	Nombre de tarea
3	Avance de los proyectos
3.1	Informe del pronóstico del cronograma
3.1.1	Revisión de las actividades del cronograma
3.1.1.2	Control de duración de actividades
3.1.1.3	Control de la ruta crítica del proyecto
3.1.1.4	Entrega del documento de pronóstico de actividades
3.2	Informe de las Comunicaciones de proyecto
3.2.1	Revisar la matriz RACI y los medio de comunicaciones.
3.2.2	Comités de comunicaciones realizados.
3.2.3	Emisión de los documentos del proyecto.
3.2.2	Reporte de las comunicaciones generadas.
3.3	Informe de mitigación de riesgos
3.3.1	Reviso la matriz de identificación de los riegos
3.3.2	Entrega del informe de mitigación de riesgos

Tabla 6. Actividades tercer paquete de trabajo – Fuente: Elaboración propia.

El cuarto paquete se manejará en este trabajo, es el seguimiento que se debe llevar a cabo para la correcta ejecución de los proyectos de la empresa, donde nos permite realizar la toma de decisiones

EDT	Nombre de tarea
-----	-----------------

4	Seguimiento de los proyectos
4.1	Informe de ejecución de los costos
4.1.1	Revisión informe de presupuesto ejecutado vs presupuestado
4.1.2	Revisión línea base de costos
4.1.3	Informe de seguimiento de los costos
4.2	Informe de matriz de adquisiciones del proyecto
3.2.1	Revisión de órdenes de compra.
3.2.2	Revisión del cronograma de las compras.
3.2.3	Control del plan de contratación.
3.2.2	Entrega de informe de la matriz de las adquisiciones del proyecto.
4.3	Informe de medición de control de calidad
4.3.1	Reviso las métricas de calidad.
4.3.2	Revisar los KPIS del proyecto
4.3.3	Revisar los ANS del proyecto
4.3.4	Entrega de los informes de medición.
4.4	Informe de desempeño de los recursos
4.4.1	Revisar la disponibilidad de los recursos asignados.
4.4.2	Monitorear los recursos planificados vs utilizados.
4.4.3	Entrega de informe desempeño de los recursos
	Fin del proyecto

Tabla 8. Actividades cuarto paquete de trabajo – Fuente: Elaboración propia

2.4.3 Asignación y estimación de tiempos

Es el proceso de realizar una estimación de la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados. El beneficio clave de este proceso es que establece la cantidad de tiempo necesario para finalizar cada una de las actividades. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto [3].

Para la estimación de los tiempos se utilizó la herramienta o técnica juicio de expertos que nos permitió contar con la participación de expertos y miembros de diferentes

equipos para realizar la distribución de los tiempos en cada actividad que se debe realizar para el diseño del proceso de monitoreo y control de los proyectos.

La herramienta o técnica de juicio de expertos es una de las más utilizadas para la estimación teniendo en cuenta que en ella se cuenta con la experiencia, conocimiento y lecciones aprendidas de los diferentes proyectos que nos permite tener una mayor precisión para lograr una óptima estimación y asignación de los tiempos, teniendo en cuenta que las principales ventajas de esta herramienta es el conocimiento que manejan los expertos sobre los temas definidos, el ahorro de tiempo, la reducción de costos, mayor credibilidad, capacidad de adaptación a los cambios. [5]

Este proceso se realizó con el siguiente proceso: selección de los expertos de la compañía, entrega formal de carta de presentación donde se explicaba el propósito, objetivo del proceso a realizar, se realizaron los cálculos de las diferentes actividades que se realizarían en el proceso, interpretación de la información y la definición de los tiempos en cada actividad. [6].

Para la realización de la ruta crítica del proceso se utilizó la metodología PERT técnica que permite dirigir la programación de un proyecto. Consiste en la representación gráfica de una red de tareas, que, cuando se colocan en una cadena, permiten alcanzar los objetivos de un proyecto [7], arrojando los siguientes resultados.

$$t = \frac{o+4m+p}{6}$$

EDT	Nombre de tarea	Duración (días)			PERT
		PESIMISTA MODERADA OPTIMISTA (P+4M+O)/6			
PROCESO DE MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROYECTOS PARA LA EMPRESA ORGANIZACIÓN AXON 360 SAS					
	Inicio del Proyecto	0	0	0	0,0
a	Recepción del proyecto	18	11	8	11,7
b	Análisis de la información del estado actual del proyecto				0,0
c	Obtención de los documentos del proyecto	3	2	1	2,0
d	Validación del alcance del proyecto	2	1	1	1,2
e	Revisión de los factores ambientales de la empresa	3	2	1	2,0
f	Revisión de los activos de los procesos de la empresa	4	3	2	3,0
g	Reunión de seguimiento del proyecto	2	1	1	1,2
h	Acta de seguimiento del proyecto	2	1	1	1,2
i	Entrega del Documento	2	1	1	1,2
j	Ejecución de los proyectos	34	24	17	24,5
k	Análisis de validación del Alcance de los proyectos				0,0
l	Revisión del plan para la dirección de proyecto	5	4	3	4,0
m	Revisión de los entregables del proyecto	4	3	2	3,0
n	Revisión de la línea base del alcance	4	3	2	3,0
o	Entrega de acta de seguimiento	3	2	1	2,0
p	Control del alcance del proyecto				0,0
q	Revisión de los requisitos del proyecto	5	4	3	4,0
r	Revisión de la configuración	4	3	2	3,0
s	Revisión de la línea base para el desempeño del proyecto	3	2	1	2,0

t	Entrega del documento de control de cambios	2	1	1	1,2
u	Acta de Seguimiento	2	1	1	1,2
v	Realización de acta de seguimiento del comité.	2	1	1	1,2
w	Avance de los proyectos	46	33	21,5	33,3
x	Informe del pronóstico del cronograma	3	2	1	2,0
y	Revisión de las actividades del cronograma	5	4	3	4,0
z	Revisar el control de la duración de actividades	3	2	1	2,0
aa	Revisar y Controlar de la ruta crítica del proyecto	2	1	1	1,2
ab	Entrega del documento de pronóstico de actividades	3	2	1	2,0
ac	Informe de las Comunicaciones de proyecto	3	2	1	2,0
ad	Revisar la matriz RACI y los medio de comunicaciones.	3	2	1	2,0
ae	Participar en Comités de comunicaciones realizados.	2	1	0,5	1,1
af	Emisión de los documentos del proyecto.	3	2	1	2,0
ag	Reporte de las comunicaciones generadas.	3	2	1	2,0
ah	Informe de mitigación de riesgos	10	8	6	8,0
ai	Reviso la matriz de identificación de los riegos	4	3	2	3,0
aj	Entrega del informe de mitigación de riegos	5	4	3	4,0
ak	Seguimiento de los proyectos	50	32	18	32,7
al	Informe de ejecución de los costos	3	2	1	2,0
am	Revisión informe de presupuesto ejecutado vs presupuestado	4	3	2	3,0
an	Revisión línea base de costos	2	1	0,5	1,1
ao	Informe de seguimiento de los costos	4	3	2	3,0
ap	Informe de matriz de adquisiciones del proyecto	3	2	1	2,0
aq	Revisión de órdenes de compra.	2	1	0,5	1,1
ar	Revisión del cronograma de las compras.	2	1	0,5	1,1
as	Revisar el control del plan de contratación.	2	1	0,5	1,1
at	Entrega de informe de la matriz de las adquisiciones del proyecto.	4	3	2	3,0
au	Informe de medición de control de calidad	3	2	1	2,0
av	Revisar las métricas de calidad.	3	2	1	2,0
aw	Revisar los KPIS del proyecto	2	1	0,5	1,1
ax	Revisar los ANS del proyecto	2	1	0,5	1,1
ay	Entrega de los informes de medición.	3	2	1	2,0
az	Informe de desempeño de los recursos	3	2	1	2,0
ba	Revisar la disponibilidad de los recursos asignados.	2	1	0,5	1,1
bb	Monitorear los recursos planificados vs utilizados.	2	1	0,5	1,1
bc	Entrega de informe desempeño de los recursos	4	3	2	3,0
	Fin del Proyecto	0	0	0	0,0

Tabla 5. Estimación y Asignación de Tiempos/ Fuente: Elaboración propia

2.4.4 Costos del proyecto

Roles y Responsabilidades

Para lograr que un proyecto se realice de manera exitosa es muy importante la definición de los roles y responsabilidades del equipo que participará en la ejecución; teniendo en cuenta las competencias y habilidades que cada uno aporta para la gestión de este; el personal que con el que dispone para la realización de las actividades puede estar de tiempo completo o parcial.

El equipo de trabajo con el que se cuenta de la compañía para la realización de las actividades y lograr el objetivo del presente trabajo teniendo en cuenta lo definido con el grupo de expertos de la compañía son: 1 líder de proyectos, 1 personal de apoyo documental y 1 Gerente de Proyecto.

Rol

Responsabilidades

Líder del proyecto	<p>Asistir a reuniones con el cliente y obtener una clara comprensión de sus necesidades y deseos específicos, informarse sobre la identidad de la organización, el propósito del evento, el mercado al que se dirige y los requisitos especiales que puedan tener.</p> <p>Estar atento y obedecer todas las políticas y procedimientos establecidos por el cliente y el consorcio para cumplir con todos los programas de planificación.</p> <p>Llevar a cabo, inspecciones previas de los posibles sitios donde se realizarían los eventos.</p> <p>Apoyar el día de montaje y ejecución de los eventos el control de aspectos técnicos, y logística del evento, informando de manera inmediata algún riesgo visible y seguimiento del cumplimiento de cada servicio aprobado.</p> <p>*Consecución en la búsqueda de proveedores y cotizaciones requeridas.</p>
Personal de Apoyo Documental	<p>Revisar documentos</p> <p>Digitalizar documentos</p> <p>Llevar bitácoras documental</p>
Director de Proyecto	<p>Definición y presentación del proyecto</p> <p>Planificación del proyecto</p> <p>Establecer los objetivos</p> <p>Supervisión de tareas</p> <p>Implementación de soluciones o cambios</p>

Tabla 6. Roles y responsabilidades / Fuente: Elaboración Propia

La gestión de los costos es un proceso en donde se define cómo se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionarán los costos del proyecto a lo largo del mismo. Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto [3].

Para la estimación de los costos del proyecto se consideró el juicio de expertos, así mismo como lo expone el PMBOK, la pericia de individuos o grupos con capacitación o conocimientos especializados en temas como proyectos similares, siendo este el caso del presente proyecto, la información de la industria, disciplina y área de aplicación, así mismo la estimación de costos y elaboración de presupuestos precios y la gestión del valor ganado de dichos proyectos.

ACTIVIDADES	RECURSO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR DIA	VALOR TOTAL
DISEÑO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL DE LOS PROYECTOS PARA LA EMPRESA ORGANIZACION AXON 360 SAS					
Inicio del Proyecto				-	
Recepción del proyecto					
Análisis de la información del estado actual del proyecto					
Obtención de los documentos del proyecto	lider de proyecto	día	2,0	216.667	433.333
Validación del alcance del proyecto	lider de proyecto	día	1,2	216.667	252.778
Revisión de los factores ambientales de la empresa	lider de proyecto	día	2,0	216.667	433.333
Revisión de los activos de los procesos de la empresa	lider de proyecto	día	3,0	216.667	650.000
Reunión de seguimiento del proyecto	lider de proyecto	día	1,2	216.667	252.778
Acta de seguimiento del proyecto	Apoyo documental	día	1,2	83.333	97.222
Entrega del Documento	lider de proyecto	día	1,2	83.333	97.222
Ejecución de los proyectos		día			-
Análisis de validación del Alcance de los proyectos		día	0,0		-
Revisión del plan para la dirección de proyecto	lider de proyecto	día	4,0	216.667	866.667
Revisión de los entregables del proyecto	lider de proyecto	día	3	216.667	650.000
Revisión de la línea base del alcance	lider de proyecto	día	3	216.667	650.000
Entrega de acta de seguimiento	Apoyo documental	día	2	83.333	166.667
Control del alcance del proyecto		día	0		-
Revisión de los requisitos del proyecto	lider de proyecto	día	4	216.667	866.667
Revisión de la configuración	lider de proyecto	día	3	216.667	650.000
Revisión de la línea base para el desempeño del proyecto	lider de proyecto	día	2,0	216.667	433.333
Entrega del documento de control de cambios	lider de proyecto	día	1,2	216.667	252.778
Acta de Seguimiento	Apoyo documental	día	1,2	83.333	97.222
Realización de acta de seguimiento del comité.	Apoyo documental	día	1,2	83.333	97.222
Avance de los proyectos		día			-
Informe del pronóstico del cronograma	lider de proyecto	día	0,0		-
Revisión de las actividades del cronograma	lider de proyecto	día	4,0	216.667	866.667
Revisar el control de la duración de actividades	lider de proyecto	día	2,0	216.667	433.333
Revisar y Controlar de la ruta crítica del proyecto	lider de proyecto	día	1,2	216.667	252.778
Entrega del documento de pronóstico de actividades	lider de proyecto	día	2,0	216.667	433.333
Informe de las Comunicaciones de proyecto		día	0		
Revisar la matriz RACI y los medio de comunicaciones.	lider de proyecto	día	2,0	216.667	433.333
Participar en Comités de comunicaciones realizados.	lider de proyecto	día	1,1	216.667	234.722
Emisión de los documentos del proyecto.	lider de proyecto	día	2,0	216.667	433.333
Reporte de las comunicaciones generadas.	lider de proyecto	día	2,0	216.667	433.333
Informe de mitigación de riesgos	lider de proyecto	día	8,0	216.667	1.733.333
Reviso la matriz de identificación de los riesgos	lider de proyecto	día	3,0	216.667	650.000
Entrega del informe de mitigación de riesgos	lider de proyecto	día	4,0	216.667	866.667
Seguimiento de los proyectos		día			-
Informe de ejecución de los costos	lider de proyecto	día	3,0	216.667	650.000
Revisión informe de presupuesto ejecutado vs presupuestado	lider de proyecto	día	3,0	216.667	650.000
Revisión línea base de costos	lider de proyecto	día	1,1	216.667	234.722
Informe de seguimiento de los costos	lider de proyecto	día	3,0	216.667	650.000
Informe de matriz de adquisiciones del proyecto	lider de proyecto	día	3,0	216.667	650.000
Revisión de órdenes de compra.	Apoyo documental	día	1,1	83.333	90.278
Revisión del cronograma de las compras.	lider de proyecto	día	1,1	216.667	234.722
Revisar el control del plan de contratación.	Apoyo documental	día	1,1	83.333	90.278
Entrega de informe de la matriz de las adquisiciones del proyecto.	lider de proyecto	día	3,0	216.667	650.000
Informe de medición de control de calidad	lider de proyecto	día	0,0	216.667	-
Revisar las métricas de calidad.	lider de proyecto	día	2,0	216.667	433.333

Revisar los KPIS del proyecto	lider de proyecto	día	1,1	216.667	234.722
Revisar los ANS del proyecto	lider de proyecto	día	1,1	216.667	234.722
Entrega de los informes de medición.	lider de proyecto	día	2,0	216.667	433.333
Informe de desempeño de los recursos	lider de proyecto	día	0,0	216.667	-
Revisar la disponibilidad de los recursos asignados.	Apoyo documental	día	1,1	216.667	234.722
Monitorear los recursos planificados vs utilizados.	lider de proyecto	día	1,1	216.667	234.722
Entrega de informe desempeño de los recursos	lider de proyecto	día	3,0	216.667	650.000
Fin del Proyecto					

Tabla 7. Asignación de Recursos / Fuente: Elaboración Propia

PERSONAL	SALARIOS/MES	VALOR DIA	Total días Asignados	Total Proyecto
Líder del proyecto	6.500.000	216.667	89,3	19.348.333
Apoyo Documental	2.500.000	83.333	8,8	733.333
Total Valor Recurso Asignado	22.820.000	760.667	98,1	20.081.667

Tabla 8. Costos del Proyecto / Fuente: Elaboración Propia

2.4.5 Flujo de Trabajo

Flujo de trabajo es la administración y secuencia de tareas y procesos relacionados, a continuación, se gráfica las actividades que se debe realizar para el proceso de monitoreo y control de los proyectos.

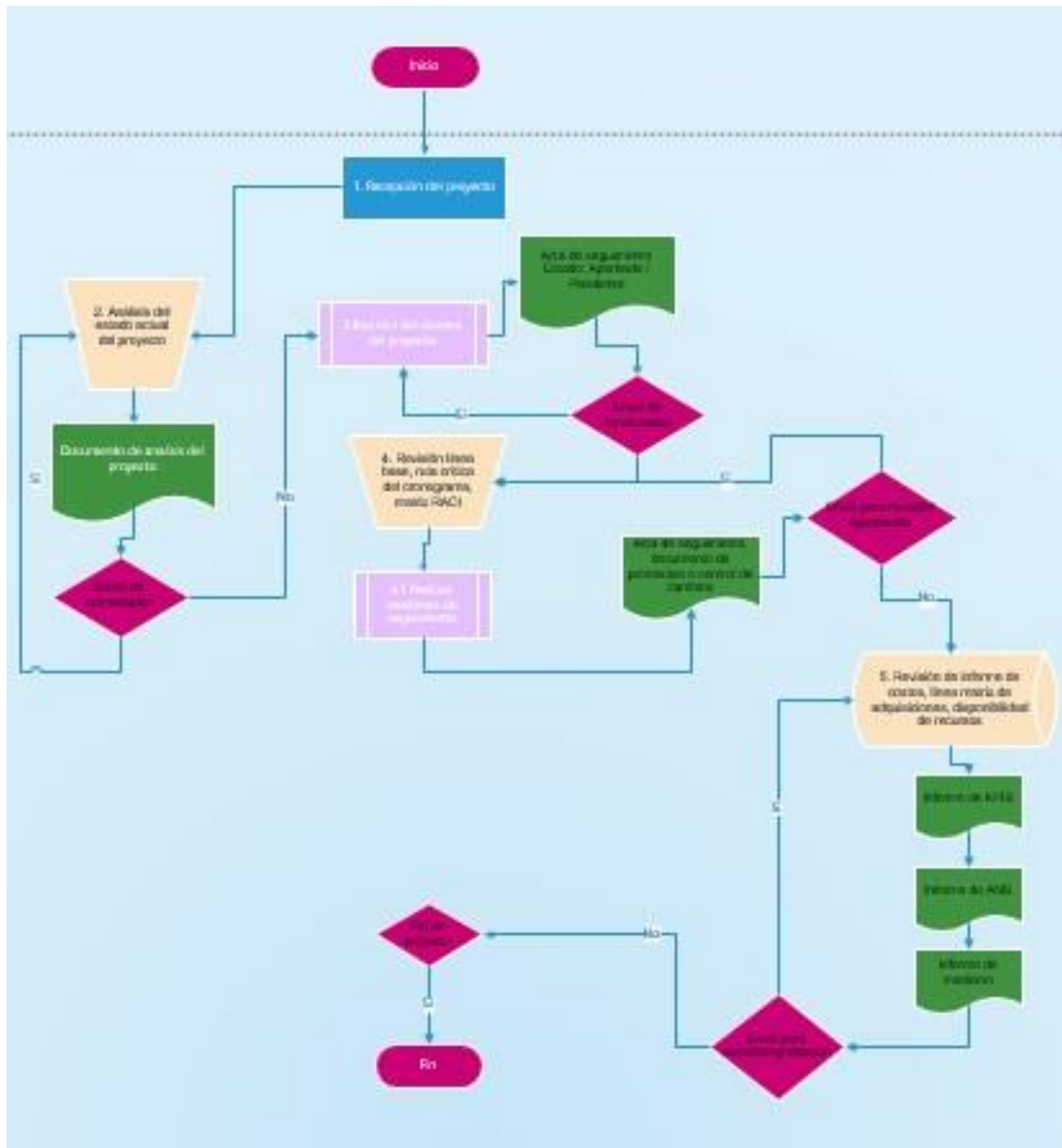


Ilustración No 3/ Fuente: Elaboración Propia

3. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente trabajo, y apuntando a los objetivos del trabajo, siendo este el diseño de un proceso de monitoreo y control de los proyectos de la empresa se presentan las siguientes conclusiones:

- ✚ La importancia que tiene el proceso de monitoreo y control en los proyectos ya que nos permite tener un seguimiento, realizar un correcto análisis del estado

de los proyectos, identificar los cambios que se requieran de cada una de las partes interesadas.

- ✚ Siendo el proceso de monitoreo y control el eje central en la ejecución de los proyectos, se logra tener una integración completa de todas las áreas involucradas en la ejecución y tener información oportuna y eficaz para la toma de decisiones en el momento indicado.
- ✚ Con las falencias identificadas de proceso de la empresa, se logró identificar la falta de realización de actividades que nos conlleva a una correcta ejecución de los proyectos.
- ✚ De acuerdo a las anteriores, se recomienda a la empresa la implementación y puesta en marcha del proceso del monitoreo y control de los proyectos para éxito de los proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] Project Management Institute, Inc, «Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK),» de Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), Sexta ed., Newtown Square, Pennsylvania, 2017.
- [2] [En línea]. Available: http://archivos.itjgdl.edu.mx/Otros/Administracion_exitosa_de_proyectos.pdf.
- [3] [En línea]. Available: <https://es.ccm.net/contents/582-metodo-pert>.

- [4] «ECURED,» [En línea]. Available:
https://www.ecured.cu/Monitoreo_y_Control_de_Proyecto.